

# LA INNOVACIÓN EDUCATIVA EN CANTABRIA Y EN EL PAÍS VASCO: UN ESTUDIO COMPARADO

## *Educational Innovation in Cantabria and the Basque Country: a Comparative Study*

PEDRO ARAMENDI JÁUREGUI Y KARMELE BUJÁN VIDALES  
*Universidad del País Vasco*

---

Las reformas educativas han sido en realidad reformas escolares, cuando parece evidente que los procesos de innovación rebasan los límites de la escuela. El fomento de la participación de los centros educativos en las redes sociales y virtuales y en el desarrollo comunitario en general es uno de los grandes retos de los sistemas educativos modernos.

La investigación que se presenta a continuación tiene como objeto describir las políticas de innovación educativa desarrolladas en las Comunidades Autónomas de Cantabria y del País Vasco. El diseño de la investigación es mixto. La primera parte es de corte cuantitativo y ex post facto y tiene como objeto describir y comparar los planes de innovación educativa desarrollados por ambas Administraciones. La segunda fase del estudio es continuación de la parte cuantitativa y tiene como propósito profundizar en aspectos concretos del tema investigado. La población seleccionada ha sido de 423 coordinadores y coordinadoras de proyectos de innovación desarrollados en los centros escolares de ambas comunidades durante el curso 2008-2009. Se envió un cuestionario a todos los centros educativos obteniendo la respuesta de 188 docentes (44,44%) y se llevaron a cabo 6 grupos de discusión (tres por cada comunidad). La información se ha analizado con los programas SPSS 17.0 (parte cuantitativa) y ANSWR (parte cualitativa).

Los resultados indican que ambas comunidades desarrollan perspectivas diferentes del cambio. Cantabria apuesta por la apertura del centro a la comunidad y el País Vasco por la innovación basada en la escuela. Los centros donde más ha impactado la innovación se caracterizan por el desarrollo de más reflexión en grupo, poseen normas claras de funcionamiento, expresan más satisfacción con la asesoría recibida, obtienen mayor apoyo del equipo directivo y dedican más tiempo al desarrollo de los procesos de innovación.

**Palabras clave:** *Innovación educativa, Cambio, Centros educativos innovadores, Trabajo en equipo y Formación.*

---

## Introducción

Las reformas educativas desarrolladas en las últimas décadas han estado centradas habitualmente en los centros escolares, cuando parece evidente que la innovación rebasa los límites de la escuela y sus resultados están muy influidos por otros factores contextuales, socioeducativos y socioculturales. Por esto, el desarrollo de las políticas innovadoras no puede llevarse a cabo sin la participación de las instituciones sociales y comunitarias.

La cooperación entre instituciones se convierte en un factor de gran relevancia para fomentar la mejora de la escuela y el desarrollo comunitario. Este esfuerzo colectivo de los agentes socioeducativos debe coordinarse por medio de organismos y planes específicos de ámbito territorial. La escuela debe impulsar el trabajo en red para que los cambios que se produzcan en ella incidan en el bienestar y en la calidad de vida de la ciudadanía.

La innovación produce «alteraciones» en la vida cotidiana de las organizaciones. Y por ello, los procesos de cohesión institucional son de gran importancia para el funcionamiento de los centros educativos. La colaboración interinstitucional exige planes estratégicos de coordinación. Iniciativas innovadoras tan interesantes como las comunidades de aprendizaje, las ciudades educadoras o las comunidades virtuales no tendrían demasiado sentido sin una articulación coherente entre las entidades participantes y las diferentes propuestas y actividades a desarrollar.

En este artículo se pretende analizar el desarrollo de los planes de innovación llevados a cabo por las administraciones educativas de Cantabria y del País Vasco. Este informe se basa en una investigación más amplia denominada «Estudio sobre la Innovación Educativa en España», llevada a cabo en las dieciocho comunidades autónomas del Estado y financiada por el MEC (Marcelo, Aramendi, Arencibia, Armengol, Ayala, Cotillas *et al.*, 2009)<sup>1</sup>.

El análisis pormenorizado de los datos de las Comunidades Autónomas de Cantabria y el País Vasco se debe a varias razones: en primer lugar, son dos comunidades colindantes a nivel geográfico, son también dos culturas distintas pero a la vez cercanas, las normativas vinculadas con la innovación educativa muestran bastantes similitudes en sus principios rectores (apertura a la comunidad, atención a la diversidad, escolarización temprana, relación escuela-familias, perspectiva comunitaria...) y, finalmente, conciben la calidad de la enseñanza desde la perspectiva de la equidad. En resumen, se pretende describir el desarrollo de los procesos de innovación en los centros educativos y analizar si las afinidades en sus principios teóricos se corresponden con los resultados obtenidos en ambas comunidades.

## Las políticas de innovación en las Comunidades Autónomas de Cantabria y del País Vasco

Uno de los principales retos de los sistemas educativos de los países desarrollados es convertir a los centros en comunidades de aprendizaje (Hopkins, 2001). La creación de redes y la participación institucional se convierten en estrategias importantes para fomentar el desarrollo de la sociedad.

La apertura de los centros a la comunidad (Martín, 1982 y 1996a, 1996b), la visión ecológica de la organización educativa (Lorenzo y Sáenz, 1996), las perspectivas vinculadas con las comunidades de aprendizaje (Flecha, 1998; Carbonell, 2009), los planteamientos relacionados con las redes sociales y virtuales (Lorenzo, Ortega, Sola, Chacón, 2004), subrayan la trascendencia de la implicación social en la mejora de los centros educativos. Para innovar se hace necesario afrontar problemas socioeducativos de enorme complejidad y envergadura, que precisan de acciones desde marcos interorganizativos e interprofesionales (Nieto y Portela, 2001).

Las reformas educativas tienen más posibilidades de éxito si van integradas dentro de un conjunto de medidas y compromisos políticos, económicos y sociales (Fullan, 2002). Cada comunidad necesita un plan de actuación que integre lo educativo con lo social, que fomente la apertura y la colaboración entre el sistema educativo y la comunidad para lograr mayores niveles de desarrollo y bienestar. Como afirma el profesor Gimeno (2006: 35), «el sistema educativo es un subsistema social, no aislable del conjunto, y el resultado de una historia».

Analizar las características de las políticas de cambio de dos comunidades autónomas no es una cuestión sencilla. El funcionamiento de los sistemas educativos está condicionado por múltiples y complejos factores. En este apartado se van a describir las finalidades y las áreas preferentes de actuación de las Comunidades Autónomas de Cantabria y del País Vasco.

El Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco dio a conocer, en el año 2008, el documento titulado «Líneas prioritarias de innovación educativa», donde se recogen las directrices de la política innovadora de la Administración. En este informe se afirma que el sistema educativo de la comunidad autónoma tiene como misión proporcionar una educación de calidad para todo el alumnado, dando respuesta a la vez a una sociedad que cambia de manera permanente. Los principios de inclusión, diversidad, participación, apertura a la comunidad, autonomía, calidad y perspectiva de futuro son los ejes nucleares de esta política. Asimismo, se indican una serie de prioridades que reclaman una respuesta urgente: la interculturalidad, el tratamiento integrado de idiomas, la convivencia en los centros escolares, las TIC y la formación del profesorado en relación con las competencias básicas y el nuevo currículum.

La Orden de 8 de junio de 2009 (BOPV 161 de 24 de agosto de 2009) define las iniciativas propuestas por la Consejería de Educación para

alentar la innovación y la mejora en los centros educativos de la comunidad autónoma. Esta Orden propone dos tipos de actuaciones:

- **Proyectos de formación:** tienen como finalidad fundamental potenciar los procesos de análisis, debate y reflexión sobre aspectos pedagógicos relevantes del centro. Estos proyectos deben vincularse con la estructura y los contenidos curriculares de los distintos niveles, etapas y tipos de enseñanza. Para el curso 2009-2010, la Administración propone los siguientes temas preferentes: promoción de la interculturalidad, refuerzo lingüístico, orientación y acompañamiento escolar, intervención educativa específica, diversificación curricular, calidad de la enseñanza, autonomía de centro, plan de convivencia, comunidades de aprendizaje, modelo de centro educativo TIC, enseñanza plurilingüe en la educación secundaria y educación científica.
- **Proyectos de innovación educativa:** pretenden alentar nuevas propuestas curriculares, organizativas, orientadoras o tecnológicas para mejorar la práctica educativa y el desarrollo profesional de los docentes. Estas iniciativas pueden ser de dos modalidades: proyectos globales de innovación (intervención sobre una etapa educativa, implicación de, al menos, el 80% del profesorado y duración máxima de 3 cursos escolares) y acciones de innovación (intervención en asignaturas, niveles, ciclos y etapas con una participación mínima del 60% del profesorado).

El enfoque de la política innovadora en la comunidad autónoma vasca se basa en la consideración del centro educativo como unidad básica de cambio.

La administración educativa de Cantabria también realiza una apuesta firme y decidida por el desarrollo comunitario y, concretamente, por la equidad y la apertura de los centros educativos a la comunidad. La educación del ciudadano y de la ciudadana no es solamente responsabilidad

de la escuela. La familia, las asociaciones culturales y las diversas instituciones sociales deben tejer una red coordinada de recursos para contribuir al bienestar social.

Los principios rectores de la educación en Cantabria son definidos por la Consejería de Educación de la siguiente manera:

«Se pretende no solo fomentar la participación de la comunidad en la educación y potenciar la formación integral del alumnado, sino también contribuir a la conciliación de la vida social y familiar mediante la prestación de servicios y la ordenación, regulación y realización de actividades complementarias y extraescolares en los centros docentes; todo ello con la finalidad de ampliar la oferta educativa para atender mejor al alumnado y fortalecer el proceso formativo de los niños, niñas y jóvenes de Cantabria en edad escolar, buscando el éxito educativo para todo el alumnado» (Resolución de 22 de marzo de 2006 de la Consejería de Educación).

La Resolución de 26 de marzo de 2009 define las líneas de actuación a seguir en el desarrollo de los proyectos de innovación pedagógica y organizativa en los centros de Educación Infantil

y/o Primaria durante el curso 2009-2010. Estos proyectos tienen como finalidad el desarrollo de las capacidades colectivas a través del trabajo colaborativo y la toma de decisiones conjuntas. Además, se pretende que los centros integren la educación formal y no formal, poniendo al servicio de la escuela los recursos de la comunidad.

Los proyectos presentados por los centros escolares deben justificar los objetivos a lograr, la necesidad de interrelación con el entorno, los aspectos curriculares y organizativos que se pretenden potenciar, la implicación de las familias y de los diferentes sectores sociales, la interrelación del proyecto con otros planes del centro y la evaluación interna de los resultados. En la tabla 1 se presentan las áreas preferentes de innovación de ambas comunidades:

Existen áreas de actuación similares en ambas comunidades: la relación familia-escuela, la atención a la diversidad, la enseñanza de idiomas, la igualdad de oportunidades, la colaboración con redes socioeducativas y la apertura del centro a la comunidad, el impulso del desarrollo organizativo y las TIC.

**TABLA 1. Directrices de la innovación en Cantabria y en el País Vasco**

**Principios semejantes**

---

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Favorecer la convivencia en la comunidad educativa</li><li>• Mejora de los aspectos organizativos del centro: autonomía, desarrollo organizacional</li><li>• Enseñanza de idiomas</li><li>• Relación familia y escuela: comunidades de aprendizaje</li><li>• Atención a la diversidad</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Igualdad de oportunidades: escolarización temprana</li><li>• Sociedad del conocimiento-TIC</li><li>• Colaboración con redes socioeducativas y de bienestar</li><li>• Éxito educativo del alumnado: aumento de titulados en la enseñanza obligatoria</li><li>• Concepción del cambio basada en el centro y en la apertura a la comunidad</li></ul> |
|---|---|
-

## Metodología

### Objeto de estudio

El objetivo de la investigación es describir los procesos de innovación educativa desarrollados en las Comunidades Autónomas de Cantabria y País Vasco.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar y comparar las características de los proyectos de innovación desarrollados en los centros educativos haciendo especial hincapié en los procesos de génesis, implementación, asesoría y evaluación del impacto de estos cambios.
- Describir las características de los centros educativos en los que más han impactado los procesos de innovación.

### Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es mixto. Se han de reconciliar ambas perspectivas para conformar una conveniente compatibilidad y lograr una visión holística de la realidad (LeCompte, 1995). La primera parte es de corte cuantitativo y *ex post facto* y tiene por objeto describir y comparar los planes de innovación desarrollados por ambas administraciones y su implementación en los centros educativos. La segunda fase del estudio es continuación de la parte cuantitativa y tiene por propósito profundizar, mediante grupos de discusión, en aspectos concretos del fenómeno estudiado.

Las modalidades de triangulación que se han utilizado son las siguientes: triangulación espacial, de datos, de fuentes, del investigador y la metodológica. En cuanto a la primera,

se subraya la subdimensión espacial (Cohen y Manion, 1985), ya que se ha investigado en contextos diferentes (centros educativos, administración, centros de profesorado...). Respecto a la segunda, se ha obtenido información mediante la utilización de técnicas diversas (cuestionarios y grupos de discusión); en la tercera, se han consultado fuentes de información diferentes (docentes, equipos directivos, asesores y asesoras y representantes de la administración). Respecto al cuarto tipo, se han puesto en común las experiencias y observaciones de los investigadores. Finalmente, respecto a la quinta, se han triangulado perspectivas de tipo cualitativo y cuantitativo con el propósito de obtener discursos complementarios.

## Instrumentos y estrategias de recogida de datos

### Fase cuantitativa: cuestionario

Para la recogida de información se ha diseñado un cuestionario. Este ha sido construido por los investigadores teniendo en cuenta los objetivos del estudio. Se elaboró una prueba piloto que fue administrada a docentes no participantes en la investigación. La prueba ha sido validada por expertos de la Universidad del País Vasco mediante la técnica de análisis de contenido. El equipo evaluador diseñó un manual de aplicación del cuestionario y orientó en torno a las dudas surgidas. Posteriormente se elaboró la prueba definitiva y se procedió a la administración de la misma.

El cuestionario definitivo está constituido por 86 ítems de tipo Likert (escala del 1 al 4 en función de grado de acuerdo) distribuidos de la siguiente manera:

TABLA 2. Dimensiones del cuestionario

Ámbito	Ítem
Datos generales	1, 2, 3, 4, 5.
Nacimiento de la idea innovadora	6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.
Implicación del equipo directivo	9, 10.
Desarrollo de tareas en el proyecto	27, 30.
Trabajo en equipo (reflexión, normas...).	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29.
Aspectos temporales (aprovechamiento, productividad)	31, 32, 33, 34, 35.
Recursos	36, 37, 38, 39.
Evaluación del proyecto	54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64.
Asesoría	40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53.
Impacto del proyecto	65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86.

Se ha procedido a analizar a nivel estadístico la fiabilidad de la prueba y el análisis del funcionamiento de los ítems tanto en la prueba definitiva como en la prueba piloto. El índice de fiabilidad (Alfa de Cronbach) es de 0,882. De los análisis realizados se puede concluir que el instrumento reúne los requisitos de fiabilidad exigidos para este tipo de pruebas. Se han realizado análisis exploratorios de datos y análisis descriptivos univariados (promedios, desviaciones típicas, diferencias de medias para muestras independientes) y bivariados (correlaciones).

La aplicación del cuestionario fue coordinada por el equipo de investigación con la ayuda de ambas administraciones. La distribución de cuestionarios se produjo en el mes de diciembre y febrero del curso 2008-2009.

## Fase cualitativa

### Grupos de discusión

El objetivo de la fase cualitativa ha sido profundizar en torno al desarrollo de las políticas de innovación en los centros escolares. Se llevaron a cabo 6 grupos de discusión (tres por cada comunidad). Estos foros se desarrollaron en

Santander, Bilbao y San Sebastián entre los meses de febrero y mayo de 2009.

El objetivo de estos grupos de discusión ha sido la recogida de información de naturaleza cualitativa sobre los temas analizados en el cuestionario cuantitativo (véase tabla 3). Los grupos de discusión han sido coordinados por los miembros del equipo de investigación.

La configuración de los grupos de discusión ha sido heterogénea. Tomaron parte docentes, coordinadores de proyectos de innovación, miembros de equipos directivos, formadores de centros de profesorado y profesionales de la inspección. Para seleccionar a los miembros de los grupos de discusión se ha contado con la ayuda de técnicos de la administración, profesionales de centros de profesorado, miembros de asociaciones de directores y directoras y movimientos de renovación pedagógica. Se han tenido en consideración criterios como el tipo de centro (red, etapa, tamaño), la disponibilidad y las aportaciones anteriores de los participantes en este tipo de eventos.

Se han planteado a priori una serie de categorías basadas en la revisión bibliográfica y en el cuestionario cuantitativo de investigación.

**TABLA 3. Guión de grupos de discusión**

Categoría
Presentación
Políticas de cambio en la comunidad autónoma
Nacimiento de la idea innovadora en el centro
Desarrollo del proyecto
Implicación del equipo directivo y profesionales
Trabajo en equipo (reflexión, normas...)
Gestión del tiempo
Recursos disponibles
Evaluación del proyecto
Asesoría
Impacto del proyecto
Aportaciones

Posteriormente, los temas de debate se han ido adaptando en función de las informaciones aportadas por los participantes (proceso deductivo-inductivo). Los comentarios realizados en los grupos de discusión fueron grabados, se hizo la transcripción de los testimonios y se procedió a la devolución de la información a los participantes y colaboradores.

### Muestra

En la investigación se tomó como población a todos los centros educativos de enseñanza obligatoria implicados en proyectos de innovación

durante el curso 2008-2009 y que encajaran en las áreas preferentes de actuación de ambas administraciones (417 proyectos, 282 en el País Vasco y 135 en Cantabria). Se hizo una selección de los centros en función del listado de proyectos seleccionados por la administración el curso anterior.

Los cuestionarios se administraron vía correo electrónico. Respondieron a la prueba 45 coordinadores y coordinadoras de proyectos de Cantabria y 143 del País Vasco. En total 188 responsables de iniciativas de innovación (45,08%).

### Análisis de la información

Los resultados de la investigación fueron analizados con los programas informáticos ITEMAN y SPSS 17.0 en la parte cuantitativa y ANSWR en la cualitativa.

### Limitaciones

La investigación ha tenido algunas limitaciones en su desarrollo. Durante el proceso de recogida de datos se han observado resistencias y cierta apatía a la hora de dar respuesta al cuestionario. Se les demandó esta información entre los meses de diciembre y febrero, fechas complicadas por la carga de trabajo existente en los

**TABLA 4. Muestra del estudio**

Centros por comunidad autónoma	Cantabria: 45 centros		País Vasco: 143 centros	
Etapas	Infantil-Primaria 74,8%	ESO 25,2%	Infantil-Primaria 65%	ESO 35%
Red	Pública 72,7%	Concertada 27,3%	Pública 66,4%	Concertada 33,6%
Sexo	Mujer 63,4 %	Hombre 36,6%	Mujer 57%	Hombre 43%

centros educativos e inspecciones. Contamos con el apoyo de ambas administraciones a la hora de insistir y animar a los centros a que contestaran los cuestionarios. No obstante, la participación y las aportaciones realizadas han sido de indudable interés para el equipo investigador.

La interpretación de los resultados, aunque se han recogido bastantes cuestionarios, no es generalizable en el ámbito de las dos comunidades autónomas. Sin embargo, se pueden extraer conclusiones respecto a la población de origen.

## Resultados

### Líneas maestras de la innovación en ambas comunidades

En el primer apartado de este artículo se han analizado las directrices de ambas administraciones para el impulso de la innovación en los centros escolares. Los foros de discusión desarrollados con docentes, directivos y profesionales de la inspección y de los centros de profesorado en torno a los planes de innovación han ofrecido valoraciones diversas.

- a) En cuanto a los propósitos de la Consejería, las opiniones son dispares en ambas comunidades. Mientras que en Cantabria las finalidades están claras y la valoración es positiva, en el País Vasco no existe tanto optimismo:

«Sí, las líneas de actuación están claras. En los últimos 4 años ha habido cambios sustanciales y muy positivos en la manera de gestionar la formación y la innovación en los centros de Cantabria» (Cantabria).

«El Departamento tiene abiertas muchas líneas de actuación y no puede con ellas. Hay demasiadas cosas; revisar el PEC, PCC, plan tutorial, proyecto lingüístico, agenda 21; hay gran cantidad de

temas pendientes. El Departamento trabaja para la galería, para decir que tenemos mucho de todo. Hay que trabajar con menos temas y profundizar más» (País Vasco).

- b) El apoyo de la Consejería es importante para promover la innovación en los centros educativos. A la hora de analizar las convocatorias de ayudas promulgadas por la administración se expresan opiniones diferentes.

Existe malestar por parte de los docentes y de los equipos directivos en torno a la forma de seleccionar los proyectos. Conceder mayor puntuación a los centros que han adoptado previamente sistemas de aseguramiento de la calidad no parece justo.

«El Departamento hace cosas raras. Si tú estás en un proyecto «Q» de calidad te da mayor puntuación para lograr la subvención del proyecto, aunque no tenga nada que ver. Si estás en la «Q» de calidad tienes más puntos. Entonces la gente entra. Eso no se debe hacer así. Es una forma errónea de seleccionar proyectos de innovación» (País Vasco).

Un profesor de la concertada de Cantabria denuncia la discriminación existente hacia la enseñanza concertada:

«Las convocatorias de la administración segregan a los centros concertados. Existen algunas convocatorias solamente para los centros públicos y no se ofertan para los concertados. Hay una serie de ayudas para todos como las de interculturalidad o la atención a la diversidad, con escasa financiación; otras solamente son para los centros públicos, como por ejemplo las TIC» (Cantabria).

Otro tema complejo es el de los proyectos que no encajan en las convocatorias. Existen iniciativas exitosas en algunos centros y, sin embargo, no entran en los esquemas de la administración. Estas innovaciones están al margen del sistema:



«Desde el Departamento se ha realizado alguna convocatoria más abierta, pero hay pocas. Nuestro proyecto de psicomotricidad no entraba en las líneas preferentes del Departamento, y no nos apoyaban. Estuvimos seis años trabajando esto. Yo preguntaba ¿y esto por qué no encaja?, ¿por qué no es considerado como innovación? Deben compaginarse las líneas preferentes de la Consejería y la autonomía de los centros para innovar. Nosotros innovábamos y no teníamos ni dinero ni certificados» (País Vasco).

La escasa flexibilidad de algunas convocatorias crea situaciones curiosas:

- Proyectos de innovación rechazados que son premiados:

«Proyectos de innovación no aceptados por la Consejería de Educación de Cantabria fueron premiados posteriormente por el MEC» (Cantabria).

- La concesión de ayudas encubiertas como estrategia para potenciar la escuela pública:

«Con las convocatorias, la administración sigue la estrategia de ofrecer subvenciones y recursos extras a la escuela pública y así lograr que esta obtenga más financiación y más matrículas» (Cantabria).

Estas ayudas deben complementarse con otro tipo de iniciativas. Los docentes reclaman más autonomía de organización y gestión para los centros educativos:

«El motor de la innovación va en doble sentido. La innovación se puede hacer a golpe de convocatoria o analizando profundamente nuestra práctica, conociendo lo que hacemos. Por ello creo que debe haber flexibilidad en la gestión de la innovación. Ello nos lleva a la cuestión de la autonomía de los centros y de la selección de personal. Los centros deben tener un espacio de decisión propio en estos temas» (País Vasco).

En resumen, se puede afirmar que las políticas y directrices relacionadas con la innovación educativa están bastante claras en ambas comunidades autónomas. Respecto a las convocatorias de ayudas para el fomento de la innovación en los centros educativos existen críticas en torno al procedimiento de selección de los proyectos. Finalmente, se demanda más autonomía de gestión para los centros educativos de ambas comunidades.

### **Génesis de los proyectos de innovación en los centros educativos**

Los centros educativos, generalmente, mejoran sus prácticas como consecuencia de las transformaciones en los planteamientos y en las actitudes de los profesionales de la educación. En el cuestionario utilizado en la investigación se ha demandado información a los docentes acerca de la influencia de algunos factores en el nacimiento de los proyectos de innovación. En las dos primeras columnas de la tabla se reflejan los promedios y en la tercera el nivel de significatividad de la diferencia de medias (U de Mann Whitney) entre ambas comunidades.

En ambas comunidades las tendencias son similares en cuanto a los agentes más influyentes en el inicio de la innovación. Los grupos de trabajo (claustro y equipo de profesionales) son los que más se implican en la génesis del cambio. Se debe subrayar la implicación del director y directora en Cantabria. Es el factor más importante en el nacimiento de la innovación. Las diferencias con Euskadi son significativas en este ámbito. Los equipos de profesionales (nivel, ciclo, departamento) influyen en mayor medida en el País Vasco.

Las actividades de autoformación inciden poco en la génesis del cambio. Las iniciativas de la inspección y de los asesores de los centros de profesorado obtienen mejor puntuación en el

TABLA 5. ¿Cómo surge la idea innovadora?

	X País Vasco	X Cantabria	Sig.
Por decisión del claustro	3,06	3,01	0,860
Por necesidades compartidas del grupo que participa en este proyecto	3,01	2,96	0,764
Por iniciativa de un profesor/a del grupo (o del equipo docente) que entusiasmó al resto	2,46	2,29	0,249
Por sugerencia del director/a	2,44	3,06	0,000
Por sugerencia del jefe de estudios	2,29	2,80	0,034
Por continuación de una actividad de autoformación	2,25	2,26	0,994
Por sugerencia externa al centro (de la Inspección, centros de profesorado, asesorías de formación...)	2,24	2,01	0,453
Por decisión del departamento didáctico de la materia a la que se refiere el proyecto	2,20	1,98	0,140
Por el estímulo de la administración para implicarse en los procesos de formación	2,20	2,33	0,316
Por la necesidad de elaborar el plan anual, el proyecto curricular de etapa o el proyecto educativo de centro	1,97	1,91	0,863
Por decisión del equipo de ciclo o profesores/as del curso al que se refiere el proyecto	1,98	1,97	0,963
Por recomendación del Consejo Escolar del centro	1,88	1,92	0,803
Por demanda de un grupo de padres y madres de alumnos/as	1,85	1,84	0,952

(1: Nada de acuerdo, 4: muy de acuerdo)

País Vasco que en Cantabria. En el nacimiento de la innovación se subrayan dos vías: la propuesta de la administración y el nacimiento del proyecto a partir de las necesidades sentidas de los docentes:

«Creo que la innovación debe partir de las necesidades de los centros y de la administración. Esta debe definir cuáles son los temas de interés preferente. Complementar y coordinar ambas tendencias creo que es una opción coherente» (Cantabria).

## La ejecución del proyecto

Uno de los factores clave en el desarrollo de los proyectos de innovación es la colaboración entre los profesionales. En la tabla 6 se expresan algunas tendencias en torno al trabajo en equipo y sus características.

En general, las puntuaciones sobre el trabajo en equipo son superiores en Cantabria. En los centros de ambas comunidades se realizan revisiones del desarrollo del proyecto, tienen un coordinador o coordinadora que promueve la colaboración en el grupo y el nivel de cumplimiento de los compromisos por parte de los miembros del equipo es alto.

Hay más frecuencia y periodicidad de reuniones en Euskadi. Sin embargo, el nivel de participación, la estabilidad del coordinador y de la coordinadora, la asignación de tareas, la frecuencia de la utilización de actas y el desarrollo de elementos organizativos del proyecto puntúan más alto en la comunidad cántabra.

El trabajo en equipo es fundamental para desarrollar las innovaciones en los centros educativos. Así lo subraya un docente:

**TABLA 6. Características del trabajo en equipo**

	X País Vasco	X Cantabria	Sig.
Se realizaron revisiones del proceso de desarrollo del proyecto	3,51	3,55	0,842
El estilo del coordinador/a promueve la colaboración entre los miembros del equipo	3,26	3,65	0,042
El nivel de cumplimiento de los compromisos de los miembros del grupo es alto	3,13	3,51	0,048
La periodicidad de las reuniones es como mínimo de una vez cada quince días	3,13	2,60	0,020
Los miembros del equipo han desarrollado aspectos didácticos del propio proyecto	3,12	2,51	0,008
El nivel de participación de los miembros en las reuniones es alto	3,01	3,53	0,021
La coordinación del grupo la realiza un coordinador permanente elegido de entre los miembros del grupo	3,01	3,21	0,116
Se desarrollaron aspectos organizativos del propio proyecto	3,00	3,20	0,139
La asignación de tareas se ha hecho de forma voluntaria	3,00	2,52	0,004
Los miembros del equipo han realizado búsquedas de información y documentación	2,52	2,51	0,932
El registro de los temas tratados en las reuniones se hace mediante el acta de sesiones	2,51	3,11	0,000
La asignación de tareas se hizo en función de la especialidad y de los conocimientos de cada docente	2,50	3,28	0,000

(1: Nada de acuerdo, 4: muy de acuerdo)

«El equipo es la base de todo. Los equipos de trabajo deben funcionar con un buen líder que coordine y oriente, deben mantener una actitud positiva hacia el cambio, se deben implicar, deben tener fuerza interior y energía para superar las dificultades que generan estos procesos. Los docentes deben tener una cultura educadora más que académica» (País Vasco).

Los recursos son importantes en los procesos de innovación y mejora. En la tabla 7 se reflejan algunas tendencias en la gestión de recursos de ambas comunidades.

El tiempo se dedica fundamentalmente a la puesta en práctica del proyecto. Existen diferencias significativas entre ambas comunidades en la gestión del tiempo. Los profesionales de la comunidad cántabra se dedican en mayor

medida a la elaboración de materiales y gestionan el tiempo de manera más productiva que los docentes del País Vasco.

Los profesionales afirman que poseen recursos suficientes y no tienen demasiados problemas para adquirir los materiales necesarios para desarrollar el proyecto de innovación.

Los equipos de trabajo en ambas comunidades llevan trabajando juntos entre 1 y 3 años en el mismo proyecto. Este factor es considerado importante por los docentes:

«Conocerse es vital. Los equipos estables, los que llevan trabajando cierto tiempo juntos, son los más adecuados para llevar adelante proyectos de cambio. Estos equipos ya se conocen, saben cómo deben funcionar y cómo repartirse el trabajo. Todo esto hace

TABLA 7. Recursos del proyecto

	X País Vasco	X Cantabria	Sig.
El tiempo se dedica mayoritariamente a la puesta en práctica del proyecto	3,26	3,22	0,763
El tiempo invertido en el proyecto es productivo	3,16	3,57	0,008
El tiempo se dedica mayoritariamente a reuniones	2,25	2,36	0,849
Llevan trabajando juntos en el proyecto entre 1 y 3 años	3,08	3,05	0,835
El tiempo se dedica mayoritariamente a la elaboración de materiales del proyecto	1,99	3,01	0,000
No existen problemas para comprar materiales didácticos	3,11	3,29	0,242
Existen recursos suficientes para desarrollar el proyecto	2,95	3,03	0,774
Se han adquirido nuevos materiales para ejecutar el proyecto	2,18	2,22	0,888
Los materiales adquiridos para desarrollar el proyecto son variados	2,22	2,32	0,901

(1: Nada de acuerdo, 4: muy de acuerdo)

que se aproveche mejor el tiempo. Si tú estás integrado en un grupo las cosas salen más fácilmente, te hace falta menos tiempo para todo» (País Vasco).

Los procesos de cambio exigen un plus de implicación y un adecuado acompañamiento y apoyo por parte de los asesores y asesoras. En general, la satisfacción del profesorado con la asesoría recibida es media-alta en Euskadi y media-baja en Cantabria. Las diferencias entre ambas comunidades son significativas en algunas variables de este apartado: los asesores y asesoras de Euskadi obtienen mayor puntuación en variables como motivación del profesorado, capacidad para gestionar el proyecto, disponibilidad, fomento de las relaciones interpersonales, impulso de la reflexión, aporte de apoyos y recursos y capacidad para realizar diagnósticos individuales e institucionales.

La asesoría en ambas comunidades ha corrido a cargo fundamentalmente de los centros de profesorado. En el País Vasco han recurrido algo más a especialistas en temas específicos y al profesorado de la universidad. En Cantabria la Inspección está mejor valorada que en Euskadi.

La calidad de la asesoría se define mediante una serie de rasgos característicos:

«Creo que se deben tener en cuenta las necesidades del centro, definir y planificar la innovación, combinar teoría y práctica, fomentar la comunicación entre los coordinadores de los proyectos y los asesores externos, reflexionar sobre la práctica, que nos den teorías claras que expliquen lo que hacemos, tener autonomía de gestión y respetar las líneas de actuación del Departamento de Educación» (País Vasco).

Como se puede observar en la tabla 9, la evaluación del proyecto en las dos comunidades se ha realizado por parte de los profesionales del centro. El método más habitual ha sido la autoevaluación grupal y se han utilizado fundamentalmente cuestionarios, informes escritos y, en menor medida, entrevistas y observaciones en clase. La evaluación externa es menos frecuente y, en este caso, han intervenido para su realización algunos profesores y profesoras junto a un asesor externo. Las diferencias de medias entre ambas comunidades no son significativas.

**Tabla 8. Valoración de la asesoría del proyecto**

	X País Vasco	X Cantabria	Sig.
El asesor/a motiva al profesorado	3,24	2,52	0,000
El asesor/a tiene capacidad para gestionar el proyecto	3,22	2,40	0,000
El asesor/a fomenta las relaciones interpersonales (apoyo, escucha...)	3,21	2,47	0,047
El asesor/a propicia la reflexión	3,20	2,45	0,000
El asesor/a proporciona apoyo y recursos	3,20	2,51	0,000
El asesor/a muestra disponibilidad y apertura	3,01	2,43	0,000
La satisfacción con los asesores/as es alta	3,00	2,43	0,000
El asesor/a tiene capacidad para realizar diagnósticos individuales y organizativos	2,66	2,30	0,048
El asesor/a tiene capacidad para resolver conflictos	2,47	2,26	0,157
Nos han asesorado los especialistas de los centros de profesores	2,25	2,43	0,831
Nos han asesorado los profesores/as de otros centros	2,11	2,10	0,934
Nos han asesorado especialistas en el tema	2,11	2,04	0,743
Nos ha asesorado profesorado de la universidad	2,09	2,06	0,815
Nos ha asesorado la Inspección Educativa	1,88	1,98	0,832

(1: Nada de acuerdo, 4: muy de acuerdo)

**TABLA 9. Evaluación del proyecto**

	X País Vasco	X Cantabria	Sig.
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante autoevaluación grupal	3,37	3,25	0,213
La evaluación del proyecto se realizó mediante una reunión de la totalidad del grupo	3,20	3,24	0,614
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante cuestionarios	2,55	2,65	0,534
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante una autoevaluación individual a través de informes escritos	2,49	2,51	0,848
La evaluación del proyecto la realizó un miembro del grupo al que se le ha designado para esta tarea	2,25	2,13	0,610
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante evaluación externa	2,17	2,37	0,241
La evaluación del proyecto la realizó el grupo de profesores/as junto a un asesor externo	2,17	2,10	0,632
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante observación de las clases de los profesores/as del proyecto	2,14	2,30	0,313
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante entrevistas	2,11	2,25	0,414
La evaluación del proyecto la realizó un miembro externo al grupo de trabajo	1,93	1,94	0,911
No se evaluó el proyecto	1,92	1,93	0,887

(1: Nada de acuerdo, 4: muy de acuerdo)

La evaluación es considerada importante y provechosa. Sin embargo, las condiciones para evaluar no son las mejores:

«La evaluación de los proyectos se hace al final de curso, con poco tiempo y cuando estamos cargados de tareas. Que la administración te exija una memoria final está muy bien porque te ayuda a reflexionar y analizar los fallos y los logros obtenidos, pero te falta tiempo» (País Vasco).

### Impacto del proyecto de innovación en el centro

Los resultados del proyecto de innovación se han valorado en función de los cambios percibidos por los profesionales en los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el funcionamiento general del centro.

En este apartado existen diferencias significativas entre las dos comunidades. La amplitud del

**TABLA 10. Impacto del proyecto**

Se han introducido o se están produciendo cambios...	X País Vasco	X Cantabria	Sig.
En la vida del centro como consecuencia del desarrollo del proyecto de innovación	3,35	3,58	0,443
En los procesos de enseñanza	3,35	3,73	0,038
En la utilización de nuevos materiales didácticos	2,53	2,63	0,641
En las tareas que asignan a los alumnos/as	2,52	2,55	0,842
En el equipamiento del centro	2,50	2,55	0,774
En el aprendizaje de los alumnos/as	2,49	3,13	0,000
En la forma de presentar la información de los alumnos/as	2,44	2,42	0,902
En las relaciones entre el profesor/a y el alumno/a	2,39	2,43	0,878
En la coordinación entre profesores/as del mismo curso o ciclo	2,35	2,45	0,671
En la coordinación entre los profesores/as del centro	2,34	2,43	0,861
En la elaboración del plan anual, en el proyecto curricular de etapa o en el proyecto educativo de centro	2,32	2,98	0,032
En la distribución del tiempo	2,30	2,76	0,012
En la distribución de los espacios y de los horarios	2,25	2,72	0,001
En el agrupamiento de los alumnos/as	2,25	2,63	0,002
En las relaciones entre los alumnos/as	2,20	2,67	0,001
En la gestión administrativa del centro, ordenación y distribución del trabajo, informes, actas, presupuestos, inventarios, registros, etc.	2,17	2,34	0,347
En la evaluación de los alumnos/as	2,17	2,25	0,622
En la evaluación del centro educativo	2,16	2,29	0,314
En las relaciones con el entorno y la comunidad social	2,14	2,61	0,001
En las relaciones entre los profesores/as	2,12	2,69	0,000
En el clima de relaciones del centro	2,03	2,52	0,002
En las relaciones con las familias	2,01	2,57	0,001

(1: Nada de acuerdo, 4: muy de acuerdo)

impacto en Cantabria es mayor que en el País Vasco. Mientras en Euskadi los proyectos de innovación inciden fundamentalmente en los procesos de enseñanza y aprendizaje desarrollados en el centro educativo, en Cantabria su influencia se extiende además a las relaciones con el entorno y la sociedad. Los propósitos de la administración cántabra (apertura a la comunidad) parecen hacerse realidad.

Los proyectos de innovación impactan fundamentalmente en la vida del centro, en los procesos de enseñanza de los docentes, en la utilización de nuevos materiales didácticos, en las tareas asignadas al alumnado y en sus procesos de aprendizaje. La innovación ha influido en menor medida en la coordinación de los docentes, en la elaboración de documentos institucionales, en la distribución de espacios y tiempos, en el agrupamiento de los estudiantes, en la evaluación del centro y del alumnado y en el sistema relacional en general.

### Características de los centros educativos donde más ha impactado el proyecto de innovación

Finalmente, se ha procedido a relacionar las dimensiones del cuestionario con el constructo «Impacto del proyecto de innovación en el centro», compuesto por los ítems de la tabla 10. Para ello se ha utilizado la correlación Tau-b de Kendall. En la siguiente tabla se pueden observar los coeficientes de correlación y su significatividad por comunidades autónomas.

Los centros donde más impacta la innovación desarrollan más tareas y procesos de reflexión grupal, poseen más recursos, reciben una asesoría más adecuada, el equipo directivo se implica más en la innovación, se dedica más tiempo al desarrollo de los procesos de cambio y se aprovecha mejor (es más productivo) y existen normas claras de funcionamiento en el equipo de trabajo.

TABLA 11. Características de los centros educativos

	País Vasco		Cantabria	
	Correl.	Sig.	Correl.	Sig.
Desarrollo de tareas en el proyecto (cantidad, variedad...)	0,407 (1º)	0,000	0,253 (7º)	0,000**
Trabajo y reflexión en equipo	0,350 (2º)	0,000	0,428 (1º)	0,000**
Recursos materiales disponibles	0,292 (3º)	0,000	-	-
Adecuación de la asesoría ofrecida	0,238 (4º)	0,001	0,291 (5º)	0,000**
Implicación de la dirección del centro en el proyecto de innovación	0,235 (5º)	0,001	0,275 (6º)	0,000**
Cantidad de tiempo dedicado al proyecto	-	-	0,417 (2º)	0,000**
Productividad del tiempo dedicado al proyecto	-	-	0,388 (3º)	0,000**
Existencia de normas claras en el funcionamiento del equipo de trabajo	-	-	0,295 (4º)	0,000**

## Conclusiones y discusión

Teniendo en cuenta los objetivos del estudio realizado en las Comunidades Autónomas de Cantabria y del País Vasco en relación con los planes de innovación y el desarrollo de los procesos de cambio en los centros escolares, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. En cuanto a las finalidades de las políticas de cambio, existen áreas de intervención comunes en ambas comunidades autónomas como, por ejemplo, la convivencia, la enseñanza de idiomas, la atención a la diversidad, la igualdad de oportunidades, el fomento de las TIC, la colaboración con la red socioeducativa o la escolarización temprana. Sin embargo, difieren en la perspectiva del cambio: en Cantabria se apuesta por la apertura del centro a la sociedad y el desarrollo comunitario, y en el País Vasco por la innovación basada en la escuela. Los profesionales de Cantabria valoran de manera positiva la actuación de la administración educativa, mientras que en el País Vasco existe división de opiniones. En ambas comunidades se critica la manera de seleccionar los proyectos de innovación.
2. Los proyectos de innovación surgen por el impulso de procesos de reflexión llevados a cabo por parte de equipos de profesionales interesados en mejorar algunos aspectos del centro y mediante el apoyo de la administración. En los centros educativos de ambas comunidades los equipos de trabajo realizan revisiones permanentes del proyecto de innovación, generalmente tienen un coordinador o coordinadora estable, el nivel de cumplimiento de compromisos es alto, la satisfacción de los profesionales con la asesoría ofrecida es aceptable o buena y la valoración del proyecto se realiza mayoritariamente mediante la evaluación en grupo. Los proyectos de innovación impactan, fundamentalmente, en la vida del

centro, en los procesos de enseñanza y aprendizaje y en la utilización de nuevos materiales.

3. Los centros educativos donde más ha impactado la innovación desarrollan más tareas y más procesos de reflexión grupal, poseen más recursos, expresan más satisfacción con la asesoría recibida, el equipo directivo se implica más en la innovación, se dedica más tiempo al desarrollo de los procesos de cambio y se aprovecha mejor (es más productivo) y existen normas claras de funcionamiento en los equipos de trabajo.

Los datos de la investigación dan a entender que la política desarrollada por ambas administraciones para la promoción de la innovación requiere concentrar esfuerzos en el fomento de los procesos de reflexión grupal, el asesoramiento a los centros escolares y la gestión de recursos en general. La importancia de estos factores para lograr el éxito del cambio aconseja potenciar la coordinación entre los docentes y la inspección educativa, la universidad y los centros de profesorado. Las redes de aprendizaje profesional hacen posible proyectos de mejora que luego se extienden a través del sistema con mayor celeridad que las iniciativas jerárquico-burocráticas (Bolam, 2004).

Además, en el estudio se subraya la importancia del compromiso del profesorado y de los equipos directivos para consolidar las iniciativas de cambio. La actitud de los profesionales y el liderazgo son factores determinantes en el éxito de las innovaciones (Leithwood, 2004). La génesis de redes de colaboración exige la selección de profesorado que se implique y coopere, que se comprometa con un proyecto y la formación de líderes para dirigir comunidades de aprendizaje ¿Quién mejor que el propio centro educativo para valorar la actitud y el compromiso de los profesores y profesoras hacia el desarrollo de su proyecto educativo? ¿Quién mejor que el centro educativo para seleccionar a los profesionales más comprometidos con la mejora



del centro? Si las actitudes y la implicación son tan importantes en los procesos de cambio, ¿por qué no dejar a los centros educativos que desarrollen su propia política de recursos humanos? ¿Por qué no cambian las políticas de gestión de personal en la escuela pública?

Conviene resaltar que, más allá de las dificultades y limitaciones de las escuelas para desarrollar su trabajo educativo, existe un importante

compromiso de los profesionales de ambas comunidades para fomentar la mejora en los centros educativos. En Cantabria, se debe destacar la riqueza de los proyectos orientados hacia el desarrollo comunitario (Carbonell, 2009) y en el País Vasco también se incide en el desarrollo organizativo de los centros escolares. Estas iniciativas dan a entender la gran relevancia concedida a los procesos de innovación y mejora de la calidad de la enseñanza en ambas comunidades.

---

## Notas

<sup>1</sup> Marcelo, C. (coord.), Aramendi, P., Arencibia, S., Armengol, C., Ayala, C. Cotillas, C. et al. (2009). *Estudio sobre la innovación educativa en España*. Financiada por el MEC-CIDE.

---

## Referencias bibliográficas

- BOLAM, R. (2004). Liderar comunidades eficaces de aprendizaje profesional, en Villa, A. *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la Sociedad del Conocimiento*. IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE Universidad de Deusto, pp. 129-145.
- CARBONELL, J. (2009). *Viaje a las escuelas de Cantabria*. Madrid: Wolters Kluwer.
- COHEN, L. Y MANION, L. (1985). *Research methods in education*. London: Croom Helm.
- DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN (2008). *Líneas prioritarias de innovación educativa 2007-2010*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- FLECHA, R. (1998). Comunidades de aprendizaje: la sociedad de la información para todos (cambios sociales y algunas propuestas educativas), *Contextos educativos: Revista de educación*, 1, 53-75.
- FULLAN, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- GIMENO, J. (2006). *La reforma necesaria: Entre la política educativa y la práctica escolar*. Madrid: Morata.
- HOPKINS, D. (2001). Los caminos de la mejora, en *Organización y gestión educativa*, 4, pp. 30-31.
- LECOMPTE, M. (1995). Un matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas, *Revista Electrónica de investigación y evaluación Educativa*, 1: 1.
- LEITHWOOD, K. (2004). *Review of research: how leadership influences student learning*. Nueva York: The Wallace Foundation.
- LORENZO, M., SÁENZ, O. (1996). *Organización Escolar: una perspectiva ecológica*. Alcoy: Marfil.
- LORENZO, M., ORTEGA, J. A., SOLA, T., CHACÓN, A. (2004). *Organización y dirección de redes educativas*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- MARCELO, C. (COORD.), ARAMENDI, P., ARENCIBIA, S., ARMENGOL, C., AYALA, C. COTILLAS, C. et al. (2009). *Estudio sobre la innovación educativa en España*. Universidad de Sevilla. En prensa.
- MARTÍN, Q. (1982). *Organizaciones educativas*. Madrid: UNED.
- MARTÍN, Q. (1996a). *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Madrid: Sanz y Torres.
- MARTÍN, Q. (1996b). *Desarrollo organizativo de los centros educativos basado en la comunidad*. Madrid: Sanz y Torres.
- NIETO, J. M. y PORTELA, A. (2001). La cooperación entre agentes de innovación educativa: formas y elementos básicos. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 5, (1), 4-16.
- ORDEN de 8 de junio de 2009, de la Consejera de Educación, Universidades e Investigación, por la que se convoca a los Centros Docentes de enseñanza no universitaria para la realización de Proyectos de Formación en centro y

Proyectos de Innovación Educativa (*Boletín Oficial del País Vasco*, número 161, de 24-VIII-2009. Disponible en [http://www.euskadi.net/cgi-bin\\_k54/bopv\\_00?C](http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/bopv_00?C). Consultado el 16 de diciembre de 2009.

RESOLUCIÓN de 22 de marzo de 2006 de la Consejería de Educación, por la que se convoca a los centros públicos que impartan enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria o Educación Secundaria a la presentación de Proyectos de Innovación Pedagógica y Organizativa para su desarrollo, dentro del Plan de Apertura de Centros a la comunidad, durante el curso 2006-2007. *Boletín Oficial de Cantabria*, número 70, 10-IV-2006. Disponible en <http://boc.gobcantabria.es/boc/>. Consultado el 20 de diciembre de 2009.

RESOLUCIÓN de 26 de marzo de 2009, por la que se convocan Proyectos de Innovación Pedagógica y Organizativa para desarrollar en los centros públicos que impartan Educación Infantil y/o Primaria, durante el curso 2009-2010, dentro del plan de apertura de centros a la Comunidad. *Boletín Oficial de Cantabria*, número 74, 20-IV-2009. Disponible en <http://boc.gobcantabria.es/boc/>. Consultado el 21 de diciembre de 2009.

## Abstract

---

### *Educational Innovation in Cantabria and the Basque Country: a Comparative Study*

The educational reforms have actually been school reforms, when it seems clear that the innovation processes are beyond the limits of the school. Promoting school participation in social and virtual networks and community development in general is a major challenge for modern educational systems.

The research that is presented below aims to describe education innovation policies developed in the Autonomous Communities of Cantabria and the Basque Country. The research design is mixed. The first part is quantitative and ex post facto and it aims to describe and compare the educational innovation plans developed in these two local authorities. The second phase of the study is a continuation of the quantitative part and attempts to look in greater depth at specific aspects of the research topic. The selected population comprised 423 coordinators for innovation projects run in schools in both regions during the 2008-2009 academic year. A questionnaire was sent to all schools which obtained a response from 188 teachers (44.44%) and 6 discussion groups were held (three in each region). The information was analysed using SPSS 17.0 (quantitative part) and ANSWR (qualitative part) programs.

The results indicate that the two regions are developing different perspectives of the change. Cantabria is choosing to open up schools to the community and the Basque Country is going for innovation based in schools. Schools that have felt the greatest impact of innovation are characterised by running more group brainstorming, they have clear operating rules, express more satisfaction with the advice they receive, get greater support from the management team and dedicate more time to developing innovation processes.

**Key words:** *Educational innovation, Change, Innovating schools, Teamwork and training.*

## Résumé

---

### *L'innovation éducative dans les régions de Cantabrie et du Pays Basque : une étude comparée*

Les réformes éducatives ont été, en réalité, des réformes scolaires, si bien qu'il semble clair que les processus d'innovation vont bien au-delà des limites de l'école. La promotion de la participation des écoles dans les réseaux sociaux et virtuels ainsi que le développement communautaire en général, sont les grands défis des systèmes éducatifs modernes.

La recherche ici présentée vise à décrire les politiques d'innovation éducative développée dans les régions de Cantabrie et du Pays Basque. La conception de la recherche suit une approche mixte. La première phase est de type quantitative et ex post facto. Elle a comme but décrire et comparer les programmes d'innovation éducative qui sont développées par ces deux administrations. La deuxième phase de l'étude est une continuation de la quantitative. Elle vise à approfondir sur des aspects concrets de l'objet étudié. La population sélectionnée se compose de 423 coordinateurs et coordinatrices des projets d'innovation développées aux centres scolaires des deux régions pendant l'année 2008-2009. Un questionnaire a été envoyé à toutes les écoles ayant obtenu les réponses de 188 enseignants (44,44%) et 6 groupes de discussion ont été organisés (trois pour chaque région). L'information a été analysée avec les programmes SPSS 17.0 (phase quantitative) et ANSWR (phase qualitative).

Les résultats indiquent que les deux régions développent des approches différentes pour conduire leurs changements. La Cantabrie est plus clairement compromise avec l'ouverture de l'école vers la communauté, tandis que le Pays Basque est bien plus impliqué avec l'innovation fondé sur la propre école. Les centres scolaires où l'impact de l'innovation a été plus fort se caractérisent par le développement d'une majeure réflexion groupale, la possession de normes de fonctionnement claires, l'expression d'une plus grande satisfaction avec les conseils reçus, l'obtention d'un soutien plus fort de l'équipe directif et l'investissement de plus de temps pour développer des processus d'innovation.

**Mots clés:** *Innovation éducative, Changement, Centres éducatifs innovateurs, Travail d'équipe, Formation.*

## Perfil profesional de los autores

---

### Pedro Aramendi Jáuregui

Doctor en Ciencias de la Educación y profesor titular de la Facultad de Ciencias de la Educación (Universidad del País Vasco). Pertenece al Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Investiga en ámbitos vinculados a la Organización, Gestión y Dirección de Centros Educativos. Sus últimas publicaciones son las siguientes: *La incidencia de la convergencia europea en la educación superior* (2003), *Organización Escolar* (2005), *Aprender a convivir: un reto para la educación secundaria obligatoria* (2006), *Estudio sobre la innovación educativa en España* (2009).

Correo electrónico de contacto: pello.aramendi@ehu.es

### **Karmele Buján Vidales**

Doctora en Ciencias de la Educación y profesora titular de la Escuela de Magisterio de San Sebastián. Pertenece al Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Investiga en ámbitos relacionados con la Organización, Gestión y Dirección de Centros Educativos. Sus publicaciones más recientes son las siguientes: *Modelos emergentes en las organizaciones escolares actuales*, *Los equipos directivos como dinamizadores del funcionamiento y la mejora de los centros escolares* (2004) y *El portafolio como herramienta de evaluación continua del alumnado* (2007).

Correo electrónico de contacto: [karmele.bujan@ehu.es](mailto:karmele.bujan@ehu.es)